

STÉPHANE BELLON
Préface d'Alain Ducasse

GASTRONOMIE & HÔTELLERIE

SECRETS DE CUISINE... LES NOUVEAUX ENJEUX



EYROLLES

S'il existe nombre d'ouvrages sur les recettes de cuisine, l'ouverture d'un restaurant, le marketing de la restauration, etc., la formalisation du savoir gastronomique dans le cadre d'un hôtel n'avait jusqu'ici jamais été abordée dans un livre. Cet oubli est réparé grâce à cet ouvrage alimenté par les témoignages précieux de grands acteurs de l'histoire commune de l'hôtellerie de luxe et de la gastronomie. Après avoir fait un état des lieux exhaustif de la question, l'auteur se penche en détail sur les enjeux stratégiques des liens unissant ces deux métiers. Autres secrets dévoilés : chefs célébrités, contrats, design, marketing, communication... Les ingrédients de la recette des liens passionnés entre deux mondes finalement proches enfin révélés !



STÉPHANE BELLON, diplômé d'HEC, est la quatrième génération d'une famille d'avitailleurs et de restaurateurs - ayant en particulier fondé le groupe international Sodexo. Aujourd'hui vice-président de Kempinski, fondé en 1897 et plus ancien groupe d'hôtels de luxe d'Europe, il en dirige l'activité restauration. Avant cela, il a participé, aux côtés d'Alain Ducasse, à la conception et au développement de nombreux restaurants, notamment au sein de plusieurs hôtels prestigieux, dans le monde entier.

Gastronomie et hôtellerie

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Coordination d'ouvrage : Hugues Marchat
Illustrations : Thibault Prugne

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012.

ISBN : 978-2-212-55297-3

Stéphane Bellon

Préface d'Alain Ducasse

Gastronomie et hôtellerie

Secrets de cuisine – Les nouveaux enjeux

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the brand name in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a thin horizontal line with a small red dot centered underneath it.

À Sylvie, Ingrid et Elise

Sommaire

Préface d'Alain Ducasse.....	7
------------------------------	---

Introduction

L'incroyable développement de la gastronomie d'hôtel.....	9
Au-delà d'un simple effet de mode.....	10
L'hôtel de luxe et sa relation avec la gastronomie.....	10
Alors, encore un livre sur la gastronomie ?.....	11
Formaliser certaines questions <i>via</i> l'éclairage de nombreux témoignages.....	11
Périmètre et conseils.....	12
Une méthodologie spécifique.....	13

PARTIE 1

État des lieux

Chapitre 1

Pourquoi la restauration occupe-t-elle une place si particulière dans l'hôtellerie ?.....	17
Un peu d'histoire.....	18
Définition de la gastronomie.....	23
La place économique de la gastronomie dans l'hôtellerie.....	25

Chapitre 2

Les principaux acteurs de la restauration en hôtellerie.....	31
Le propriétaire.....	32
L'opérateur hôtelier.....	39
Le restaurateur, le chef ou le consultant.....	40

Chapitre 3

Gastronomie et hôtellerie : deux métiers <i>a priori</i> opposés... ..	45
Des raisons économiques et financières.....	46
Des raisons culturelles.....	50
Des raisons structurelles.....	53

Chapitre 4

De nouveaux modèles de collaboration.....	55
Déplacement ponctuel et événement culinaire.....	57
L'évolution du métier de chef consultant.....	60
La création de marques.....	67
Des chefs de cuisine devenus chefs d'entreprise.....	69

Chapitre 5

L'alliance intelligente de la gastronomie et de l'hôtellerie : un formidable levier de création de valeur.....	71
Améliorer les points structurants dans l'établissement.....	72
Développer la communication externe.....	74
Améliorer certains indicateurs de performance objectifs.....	75
Une gastronomie épanouie au contact de l'hôtellerie.....	78

PARTIE 2

Enjeux stratégiques

Chapitre 1

Les quatre approches culturelles du restaurant gastronomique.....	83
L'aubergiste	84
Le restaurateur.....	86
Le découvreur.....	88
Le pragmatique.....	90

Chapitre 2

Les principaux éléments commerciaux et contractuels de la relation entre l'hôtel et son « prestataire gastronomie »	93
Des contrats de plus en plus complexes	94
Comment faire appel à un prestataire extérieur ?	97
Les types de services attendus par un hôtel	101
La rémunération.....	113
La propriété intellectuelle.....	116

Chapitre 3

Le design, élément clé de différenciation et facteur clé de succès d'un restaurant.....	121
Une place grandissante dans la réussite d'un restaurant.....	122
Une stratégie plus globale	126

Chapitre 4

Communication et commercialisation spécifiques à la gastronomie.....	137
Adapter sa stratégie de communication à la gastronomie.....	138
Adapter sa stratégie de commercialisation à la gastronomie.....	142

Chapitre 5

Professionnalisation de la gastronomie et des techniques de management	149
Une profession comme les autres ?	151
Des modèles managériaux et stratégiques	154
La gastronomie, un métier créateur d'actifs immatériels.....	163

Chapitre 6

Quel avenir d'ici à 2020 ?	167
La gastronomie, fer de lance de l'hôtellerie de luxe	168
Quel avenir pour les restaurants de « chefs célébrités » dans l'hôtellerie de luxe ?.....	169
Stratégies et modèles de management futurs.....	172

Conclusion

Sortons de nos hôtels de luxe.....	183
L'actualité bouillonnante de la gastronomie reflète une hôtellerie en pleine évolution...	184
La gastronomie et l'hôtellerie atteignent ensemble un nouveau stade de leur évolution respective.....	186

Remerciements	189
---------------------	-----

Index.....	190
------------	-----

Préface

Voici un livre qui fera date. Parce qu'il traite d'un sujet extrêmement précis, important, pour les professionnels engagés dans le secteur de l'hôtellerie-restauration : les relations entre l'hôtellerie de luxe et la gastronomie. Et parce qu'il est écrit par un homme qui, grâce à son parcours et à son expérience, est un observateur averti du sujet.

C'est la première fois, à ma connaissance, que la question du rapport entre hôtellerie et haute cuisine est abordée de façon aussi détaillée et documentée, en tout cas dans la littérature de langue française. De plus, l'éclairage managérial rend l'approche originale et très instructive. Il faut dire que la carrière de Stéphane Bellon lui a fait connaître les deux métiers. Aujourd'hui chez Kempinski, une très dynamique chaîne hôtelière engagée dans le luxe, il a travaillé pendant six ans à mes côtés et a assumé la responsabilité de nombreux projets dans la restauration.

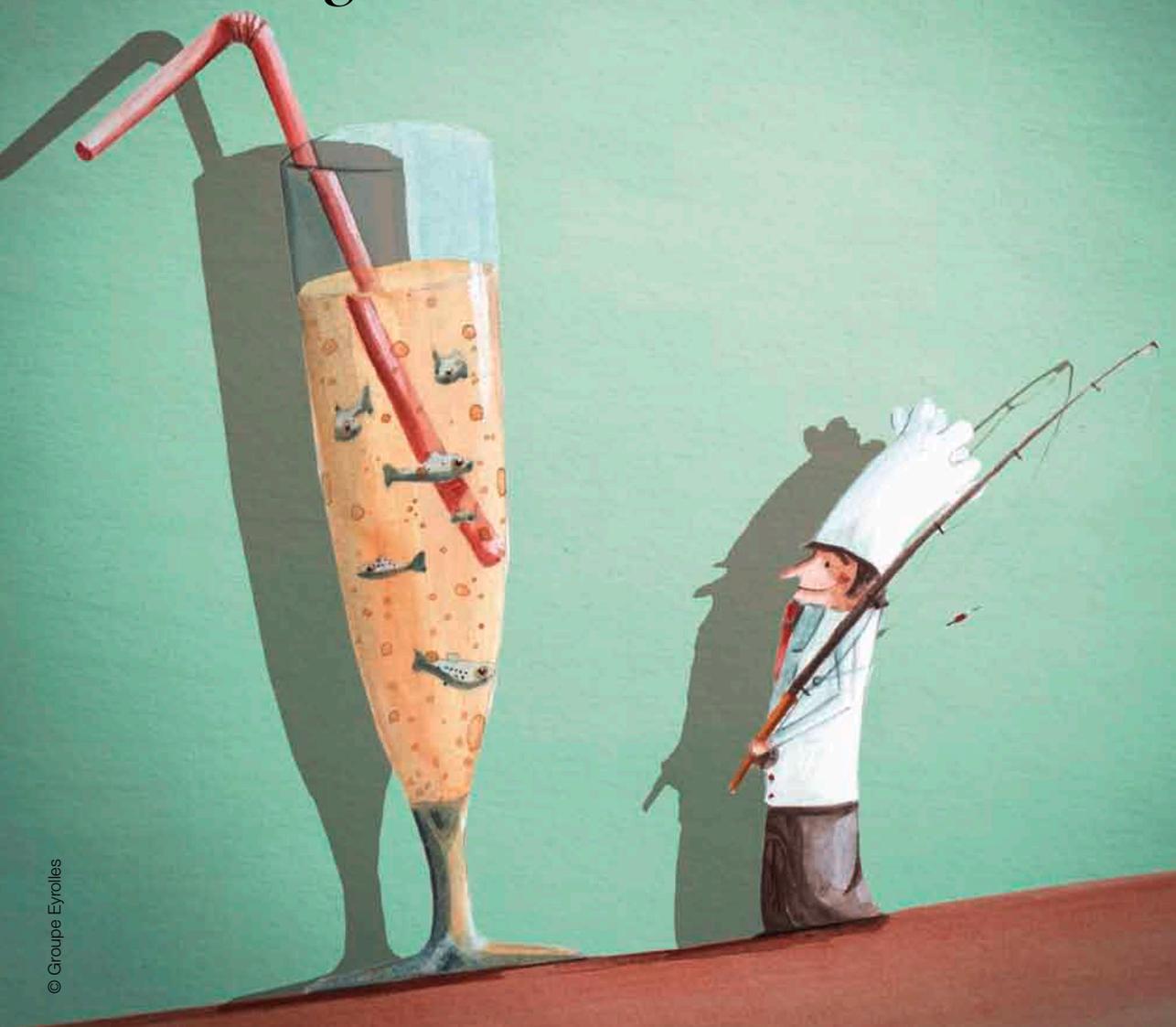
Depuis 25 ans, j'ai créé la plupart de mes restaurants dans des hôtels haut de gamme à travers le monde. On imagine donc aisément combien ce dialogue entre le métier de cuisinier et celui d'hôtelier me tient à cœur. J'ai observé à quel point ces restaurants contribuent à la personnalité de l'hôtel où ils sont installés. J'en ai beaucoup appris sur l'exigence de rigueur du management aussi bien que sur la recherche de l'excellence.

Cet ouvrage aborde tous ces aspects de l'industrie de la restauration dans les hôtels de luxe. Il constitue une référence précieuse pour tous les professionnels du secteur, en particulier pour la nouvelle génération de chefs, ceux qui devront inventer, à leur tour, la haute cuisine de leur époque.

Alain Ducasse

Introduction

L'incroyable développement de la gastronomie d'hôtel



Au-delà d'un simple effet de mode

Bien avant de parler de haute cuisine ou de restauration de luxe, aujourd'hui la cuisine en général fascine, attire, passionne. Il n'y a jamais eu autant de livres, magazines, émissions de télévision, chroniques, écoles, blogs ou événements créés autour ou pour la cuisine. Ce phénomène est suffisamment fort pour que l'on écarte la question d'une simple mode. Il est en effet socialement ancré dans les comportements, il s'inscrit dans un retour à des valeurs non seulement de création individuelle, mais aussi de partage, de découverte, de plaisir.

L'une des facettes de ce phénomène est la gastronomie, actuellement personnifiée par les grands chefs qui sont devenus des célébrités. La mondialisation et la communication aidant, jamais ils n'ont été aussi populaires auprès d'une certaine élite, ni ne se sont autant exportés, développés, passant de chefs de cuisine à de véritables chefs d'entreprise.

Pour exercer leur art, qui nécessite de lourds investissements, sans parler des loyers si élevés de nos jours dans les grandes villes, l'hôtellerie s'est imposée comme une scène privilégiée. L'hôtel de luxe offre à la gastronomie un écrin extraordinaire à son expression : un lieu et souvent une adresse prestigieuse, l'accès à des facilités d'investissements, une structure ou une clientèle déjà existante.

L'hôtellerie, pour sa part, bénéficie par ce biais de l'un de ses plus grands facteurs différenciants, faisant de la gastronomie non plus seulement un simple service, mais aussi un véritable produit, une destination unique.

L'hôtel de luxe et sa relation avec la gastronomie

L'hôtellerie de luxe a toujours eu une relation tumultueuse avec la gastronomie, une forme de « *je t'aime, moi non plus* ». Même si la restauration peut représenter jusqu'à la moitié des revenus de l'hôtellerie haut de gamme, et parfois plus, elle peut être vécue comme un mal nécessaire, un service obligé.

Les industries en général ont toujours courtisé les créateurs, et l'hôtellerie, devenue industrie au cours des dernières décennies, y compris pour la catégorie luxe, a eu besoin de créateurs et d'innovation. Les chefs, à juste titre, sont des créateurs et cette rencontre au plus haut niveau s'est donc faite naturellement.

L'hôtellerie est un métier très structuré, normatif par certains égards, s'inscrivant dans des cycles d'investissements très longs, avec des services normés et attendus, alors que la restauration est mue par l'émotivité, l'individualisation, l'instant présent. Si les

deux disciplines ont parfois connu une union harmonieuse, il arrive qu'elles s'opposent encore. Tout dépend de l'« ADN gastronomique » des différents acteurs... D'où le souhait d'analyser plus en profondeur ces liens, objet de cet ouvrage.

Quel hôtel de luxe ne fait-il pas aujourd'hui de sa restauration un élément essentiel de communication et de différenciation ? Comment gère-t-il sa gastronomie ? Comment un chef célèbre peut-il apporter sa valeur ajoutée ? Est-ce le seul modèle existant ? Ce sont là certaines des questions parmi d'autres en raison desquelles nous souhaitons déchiffrer, expliquer, témoigner de ces rapports entre hôtellerie et gastronomie.

Alors, encore un livre sur la gastronomie ?

En 2012, il existe encore peu de travaux tentant de décrypter les rapports entre hôtellerie de luxe et gastronomie. En effet, cette dernière, comme nous allons le montrer, s'est structurée comme un métier à part entière relativement récemment, passant de l'expression individuelle et éphémère d'un art à un véritable système.

Dans le même esprit, s'il existe un nombre sans fin d'ouvrages consacrés aux recettes de cuisine, aux vins et à la sommellerie, à la façon de créer ou de reprendre un restaurant, au design ou encore au marketing de la restauration, la formalisation du savoir gastronomique dans le cadre d'un hôtel n'a, elle, pas encore fait l'objet d'un grand nombre d'études.

Il ne faut pas oublier enfin que dans les métiers de l'hôtellerie, et de la gastronomie en particulier, une certaine culture du secret existe. En dépit d'une forme de fraternité apparente, les échanges sur les enjeux stratégiques, commerciaux ou économiques restent rares.

Formaliser certaines questions *via* l'éclairage de nombreux témoignages

Depuis la fin des années 1990, ma vie professionnelle m'a permis d'être le témoin privilégié des relations passionnées entre hôtellerie de luxe et gastronomie, parfois similaires à celles que l'on pourrait imaginer entre une enclume et un marteau. Cette période a vu le développement sans précédent des grands chefs et un investissement dans la gastronomie d'une ampleur tout aussi nouvelle par les grands hôtels, qui y ont vu une valeur ajoutée pour leurs clients des hôtels ainsi que les propriétaires des murs.

Avec cet ouvrage, j'ai souhaité témoigner, partager, informer, amener à réfléchir, voire modestement ouvrir quelques portes. Ce livre ne se veut en aucun cas académique ni ne prétend être exhaustif. C'est avant tout un témoignage personnel, ainsi que celui

d'autres acteurs que j'ai eu le privilège de pouvoir recueillir depuis plus de dix ans. Ces personnes m'ont aidé à « démystifier » les secrets dont notre profession est prétendument porteuse.

Cette profession fait désormais appel à d'autres talents que ceux du sérail, s'ouvre, communique de plus en plus au fur et à mesure qu'elle formalise son savoir et se structure, sans pour autant perdre la passion et l'émotion qui l'animent. J'ai eu l'honneur et la chance de vivre cette conjonction, ce moment d'ouverture et de partage. C'est donc un devoir naturel, autant qu'un privilège, que de pouvoir à travers ce livre donner peut-être en retour à ceux qui voudront lire ces quelques chapitres.

J'ai recueilli les pensées, les exemples, les visions d'acteurs aussi variés que des hôteliers, présidents de groupe, directeurs généraux d'hôtels, patrons d'associations hôtelières, propriétaires indépendants, avocats, chefs très connus comme inconnus du grand public, restaurateurs, pâtisseries, sommeliers, boulangers, hommes et femmes de salle, hommes et femmes d'affaires, observateurs de cette industrie (critiques et journalistes), consultants, propriétaires ou leurs représentants, développeurs, décorateurs et architectes, fabricants de cuisine, financiers, chercheurs et professeurs dans des disciplines qui ne s'intéressent pas directement à la gastronomie ou l'hôtellerie mais qui m'ont aidé à formaliser certaines thèses, cabinets de marketing, spécialistes de l'image ainsi que de la création de valeur et des actifs immatériels, etc.

En tout, plus d'une centaine de personnes m'ont encouragé et aidé à rassembler les éléments pour la rédaction de ce livre, dont une dizaine de groupes hôteliers mondiaux parmi les plus grands, *via* le concours de certains de leurs salariés actuels ou anciens, de nombreux hôtels indépendants, ainsi qu'une vingtaine de chefs ou de restaurateurs. Ces recherches et recueils de témoignages se sont déroulés dans une bonne trentaine de pays, situés en Amérique du Nord, en Asie, en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient.

Périmètre et conseils

Le périmètre choisi pour cet ouvrage se limite volontairement à l'hôtellerie de luxe et à la gastronomie, même si parfois quelques exemples ou témoignages concernent aussi la restauration ou l'hôtellerie dans son ensemble. Le sujet aurait été trop vaste s'il avait aussi inclus l'hôtellerie en général. Cependant, les « recettes », les problématiques et les enjeux développés ici peuvent sans doute éclairer et inspirer tous les lecteurs qui s'intéressent à l'hôtellerie et à la restauration en général. Cet ouvrage s'adresse donc finalement à toute personne que la gastronomie et l'hôtellerie passionnent. Ainsi, non seulement le néophyte qui souhaite découvrir les coulisses de ce nouveau métier ou l'étudiant en école de commerce ou d'hôtellerie qui voudrait mieux comprendre les nouveaux enjeux stratégiques et la complexité de la profession, mais aussi le profes-

sionnel (hôtelier, restaurateur, chef, consultant, designer ou encore investisseur) y trouveront l'occasion de prendre un peu de recul sur une problématique spécifique.

Une méthodologie spécifique

■ Dresser l'état des lieux

Dans la première partie, nous tentons d'expliquer la place qu'a occupée la restauration dans l'hôtellerie depuis sa création. Cette dimension historique, même si elle se veut rapide, s'avère fondamentale pour comprendre les relations entre ces deux métiers.

Compte tenu de la complexification de cette industrie, il était tout aussi essentiel d'identifier et de décrire les acteurs qui l'animent (chefs, consultants, hôteliers, propriétaires, développeurs ou spécialistes en tout genre), puis d'analyser les éléments positifs que la gastronomie apporte à l'hôtellerie. Ce livre donne ainsi des clés pour comprendre pourquoi tout *a priori* oppose ces deux métiers et relate la formidable évolution du métier de « chef ».

■ De nombreux enjeux stratégiques et complexes

Après avoir « planté le décor » et fourni les premiers éléments pour comprendre les coulisses, nous nous intéressons dans une seconde partie aux enjeux stratégiques des liens qui unissent gastronomie et hôtellerie. Il s'agit de montrer à quel point la culture et la sociologie des acteurs importent pour mesurer leur approche de la gastronomie.

Puis nous abordons un thème qui suscite de nombreuses questions de la part des professionnels : quels sont les éléments commerciaux, contractuels, économiques et intellectuels qui régissent les rapports entre restauration et hôtellerie ? Plus simplement, il s'agit de comprendre comment ça marche !

Autres objets de questionnements, les concepts, la propriété intellectuelle, certains services, sans oublier le design, sont également développés ici, suivis des enjeux du marketing, de la communication, de la commercialisation des restaurants dans l'hôtellerie haut de gamme, et de la professionnalisation de la gastronomie (est-ce finalement une industrie comme les autres ?).

Enfin, nous refermons ces pages sur une réflexion consacrée à l'avenir du modèle des « chefs célébrités » : ne toucherait-il pas à sa fin ? La profession n'a pas encore assez de recul pour pouvoir répondre à cette question, mais déjà, de nouveaux courants culinaires ou conceptuels se développent et de nouveaux phénomènes liés à la restauration naissent hors de l'hôtellerie classique. Qui sait, peut-être révolutionneront-ils l'hôtellerie de demain ?

Partie 1

ÉTAT
des LIEUX



Chapitre 1

**Pourquoi la restauration
occupe-t-elle une
place si particulière
dans l'hôtellerie ?**